

BAB

VI

BAB VI

RUMUSAN DAN CADANGAN

6.1 PENGENALAN

Bahagian ini membincangkan kesimpulan yang diperolehi dari kajian kes yang dijalankan. Cadangan yang dikemukakan adalah untuk memperbaiki tatacara pelaksanaan Piagam Pelanggan ke arah memperbaiki perkhidmatan yang dibekalkan dan cadangan penyelidikan untuk masa hadapan juga dikemukakan.

6.2 KESIMPULAN KAJIAN

Piagam Pelanggan ("*Client Charter*") merupakan satu komitmen bertulis Jabatan / Agensi terhadap penawaran keluaran atau perkhidmatan kepada pelanggan (termasuk "*stake holders*"). Menerusi piagam ini sesebuah agensi mahupun jabatan memberi komitmen serta jaminan dalam menyampaikan keluaran atau perkhidmatan mengikut piawaian yang ditetapkan. Piawaian yang ditetapkan dijangka boleh menemukan kehendak, kemahuan dan citarasa pelanggan. Pelanggan adalah merupakan orang awam yang terdiri dari berbagai latar belakang dan pengalaman. Secara tidak langsung, berbekalkan pengalaman yang ada pada mereka boleh memberi tafsiran yang berbeza terhadap kualiti perkhidmatan yang diterima daripada jabatan dan juga agensi.

Penetapan piawaian keluaran atau perkhidmatan yang ditawarkan secara langsung boleh memberi gambaran awal kepada pelanggan mengenai bentuk perkhidmatan mahupun keluaran yang bakal diterima. Pelbagai faktor

perlu diambil perhatian oleh jabatan mahupun agensi dalam menterjemah bentuk piawaian perkhidmatan atau keluaran yang dibekalkan.

Hasil kajian menunjukkan bahawa Cawangan Import KDRMS tidak berupaya memenuhi piawaian perkhidmatan yang dibekalkan sebagaimana yang dijanjikan dalam piagamnya. Sehubungan dengan itu, kajian memperlihatkan bahawa kualiti perkhidmatan yang dibekalkan adalah berada pada tahap yang membimbangkan.

Antara faktor yang dikenalpasti serta mendorong kepada wujudnya fenomena ini adalah seperti berikut:

- i) Piawaian kualiti keluaran mahupun perkhidmatan yang dijanjikan melalui Piagam Pelanggan tidak menepati jangkaan pelanggan dan didapati terlalu optimis.
- ii) Pegawai atau kakitangan terutama yang berurusan secara terus dengan pelanggan tidak memahami kehendak dan kemahuan pelanggan berdasarkan model '*SERVQUAL*' terutama melalui dimensi berikut :

a) Kenyataan (Tangibles)

Prosedur yang dilaksanakan tidak jelas dan menyulitkan pelanggan untuk mematuhi.

b) Kebergantungan (Reliability)

Prosedur dan peraturan yang dilaksanakan tidak tetap dan berubah-ubah menjadikan pelanggan terpaksa mengamalkan budaya kerja berulang untuk mendapatkan sesuatu perkhidmatan.

c) Kecepatan Bertindak (Responsiveness)

Pelanggan mendapati pegawai bertugas tidak berada dalam keadaan bersedia untuk memberi perkhidmatan dan sentiasa dalam keadaan sibuk untuk memberi layanan kepada pelanggan.

d) Keyakinan (Assurance)

Pegawai-pegawai didapati tidak mempunyai pengetahuan dan maklumat yang lengkap dalam menyampaikan perkhidmatan yang diperlukan oleh pelanggan. Pegawai juga didapati tidak mengamalkan sikap jujur, amanah dan bersopan-santun dalam melayani kehendak dan kemahuan pelanggan dan tidak kurang juga segelintir daripada mereka mengamalkan sikap pilih kasih.

e) Keprihatinan (Empathy)

Pegawai didapati kurang prihatin terhadap kehendak pelanggan dan kurang memahami secara mendalam mengenai tatacara untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh pelanggan. Pegawai juga tidak bertindak secara segera untuk menyelesaikan kesulitan yang dihadapi oleh pelanggan.

- iii) Jabatan / Agensi didapati tidak memberi fokus kepada elemen utama yang dikehendaki oleh pelanggan.

Kajian mengenalpasti bahawa pelanggan berharap supaya pegawai yang bertugas dapat memberikan perkhidmatan dengan cepat, tepat dan betul serta tidak mengambil masa yang lama. Kajian menemui bahawa

jabatan / agensi tidak berupaya memberi perkhidmatan dalam tempoh masa yang dijanjikan melalui Piagam Pelanggan.

6.3 Cadangan

Kajian menunjukkan terdapatnya hubungan positif diantara pencapaian Piagam Pelanggan dengan kepuasan hati pelanggan dan juga kualiti perkhidmatan. Begitu juga sikap pegawai yang menawarkan perkhidmatan menunjukkan terdapat pertalian yang positif dengan kualiti perkhidmatan.

Berasaskan kepada penemuan ini adalah dicadangkan proses penambahbaikan seperti berikut:

- i) Cawangan Import KDRMS perlu membuat kajian semula ke atas pelaksanaan Piagam Pelanggan dengan memberi tumpuan kepada perkara berikut:
 - a) Mengenalpasti pelanggan dan kehendak mereka.

Pelanggan Cawangan Import KDRMS mengkehendaki perkhidmatanyang yang cepat, tepat dan betul (*Right at the first time*) . Oleh yang demikian, Cawangan Import KDRMS perlu mengkaji semula prosedur dan perturan yang sedia ada ke arah yang lebih jelas dan mudah difahami oleh pelanggan dengan tempoh masa berurusan yang singkat.

- b) Menentukan piawaian yang realistik dalam penawaran sesuatu perkhidmatan mahupun keluaran.

Hasil kajian didapati Cawangan Import KDRMS hanya mampu memenuhi 31.68% daripada tempoh masa yang dijanjikan dalam piagamnya. Oleh itu, KDRMS amnya dan Cawangan Import khususnya perlu membuat kajian semula ke atas piawaian masa yang ditetapkan untuk membekalkan perkhidmatan kepada pelanggannya. Kajian semula piawaian masa ini boleh dibuat melalui "*motion study*" iaitu melalui catitan masa sewaktu pelanggan mengemukakan permohonan sehingga selesai perkhidmatan yang diperlukan. Purata masa yang diperlukan untuk menyempurnakan perkhidmatan itu boleh dijadikan asas dalam menetapkan piawaian masa yang diperlukan.

c) Hebahan Piagam Pelanggan.

Kualiti perkhidmatan didapati mempunyai kaitan rapat antara jangkaharap dan tanggapan pelanggan terhadap sesuatu perkhidmatan. Bagi merapatkan jurang antara jangkaharap dan tanggapan, pelanggan perlu diberi harapan awal terhadap bentuk perkhidmatan yang akan diterima. Oleh kerana pelanggan Cawangan Import KDRMS adalah merupakan pelanggan tetap yang berdaftar sebagai agen, pengilang mahupun pengimport maka selain mempamerkan piagamnya di tempat yang strategik, jabatan juga boleh mengedarkan risalah berkaitan piagam. Risalah ini perlu menerangkan mengenai prosedur dan peraturan yang perlu dipatuhi oleh pelanggan untuk membolehkan mereka memperoleh perkhidmatan sebagaimana yang dijanjikan dalam piagamnya.

ii) Penambahbaikan sikap kakitangan yang membekalkan perkhidmatan.

Kajian menemui bahawa terdapat hubungan yang positif antara kualiti perkhidmatan dengan sikap kakitangan yang membekalkan perkhidmatan.

Pegawai mahupun kakitangan jabatan / agensi seharusnya mempunyai sikap yang positif dan optimis untuk memberi perkhidmatan yang berkualiti. Dalam mencapai matlamat ini pegawai mengamalkan ciri-ciri "*SERVQUAL*" seperti berikut:

- Sentiasa berada dalam keadaan bersedia untuk membantu pelanggan.
- Sentiasa berada dalam keadaan bersedia untuk menunjuk ajar kepada pelanggan.
- Tidak terlalu sibuk untuk memberi layanan kepada pelanggan.
- Mempunyai pengetahuan dan maklumat yang lengkap untuk membantu pelanggan.
- Bersopan-santun dan menggunakan bahasa yang lembut serta mudah difahami oleh pelanggan.
- Mengamalkan sikap jujur, amanah dan tidak pilih kasih dalam memberi perkhidmatan.
- Mempunyai sikap segera bertindak, memahami secara mendalam kehendak pelanggan serta memahami cara menyelesaikan masalah.

Pencapaian Piagam Pelanggan dan peningkatan kualiti perkhidmatan sesebuah jabatan atau agensi boleh diatasi melalui langkah berikut:

i) Penempatan dan pemilihan pegawai bagi urusan di kaunter

Pegawai yang bertugas dibahagian hadapan atau yang berinteraksi secara terus dengan pelanggan terdiri dikalangan pegawai yang mempunyai perwatakan yang disenangi seperti bersopan-santun, prihatin dan mempunyai sifat tanggungjawab dalam urusan kerja harian.

ii) Latihan

Pegawai diberi latihan yang bersesuaian dengan tugas. Mereka juga seharusnya mempunyai pengetahuan yang mencukupi bagi memenuhi keperluan "*stake holder*" dan pelanggan luaran.

iii) Giliran kerja

Faktor emosi serta waktu kerja yang panjang memainkan peranan penting bagi menentukan prestasi dan konsentrasi seseorang pegawai. Secara tidak langsung situasi ini akan turut menjejaskan mutu perkhidmatan pegawai berkenaan. Oleh itu untuk mengatasi masalah ini, Cawangan Import, KDRMS dicadangkan supaya membuat waktu giliran kerja yang berurusan di kaunter tidak melebihi 4 jam dan baki masa kerja berikutnya tidak melibatkan urusan secara terus dengan pelanggan.

Kualiti perkhidmatan adalah berkait rapat dengan pembekal perkhidmatan. Kesilapan penumpuan ke atas elemen perkhidmatan oleh pembekal perkhidmatan boleh menjurus kepada terbantutnya usaha penambahbaikan kualiti perkhidmatan. Keutamaan nilai-nilai perkhidmatan Cawangan Import KDRMS yang dikenalpasti melalui kajian adalah mengikut urutan seperti berikut:

i) *Kebergantungan (Reliability)*

Pelanggan memerlukan maklumat dan khidmat nasihat yang mudah diperolehi. Oleh itu, prosedur dan peraturan perkhidmatan yang perlu dipatuhi oleh pelanggan tidak berubah-ubah dan perkhidmatan yang dibekalkan haruslah betul dan tepat (*"Right at the first time"*).

ii) *Kecepatan Bertindak (Responsiveness)*

Pelanggan memerlukan pegawai sentiasa dalam keadaan bersedia untuk membantu dan memberi bantuan apabila diperlukan. Di samping memberi layanan mesra dan khidmat nasihat secara berterusan.

iii) *Keperihatinan (Empathy)*

Pegawai sentiasa prihatin untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh pelanggan dengan kadar segera. Jabatan juga seharusnya memberi bimbingan kepada pelanggan melalui perkhidmatan kaunter, telefon, lawatan ke premis dan juga melalui sesi ceramah dan taklimat. Secara tidak langsung dapat memahami dengan mendalam keadaan pelanggan. Segala pertanyaan dan persoalan harus diselesaikan dengan kadar yang segera dan mengelak daripada wujudnya keadaan di mana pelanggan terpaksa menunggu terlalu lama untuk menyelesaikan sesuatu urusan ekoran kecuai dan kelekatan pegawai.

iv) *Kenyataan (Tangibles)*

Penyediaan kemudahan kepada pelanggan dan penyelesaian masalah dengan menggunakan peralatan moden, sistematik dan selesa. KDRMS amnya dan Cawangan Import khususnya perlu mengkaji dan memperbaharui prosedur kerja yang sedia ada agar ianya lebih jelas dan nyata serta tidak menyulitkan pelanggan yang berurusan.

v) *Keyakinan (Assurance)*

Perkara-perkara yang menyentuh sikap dan profesionalisma pegawai seperti bersopan-santun dan berpengetahuan perlu diberi perhatian khusus. Penempatan pegawai-pegawai yang terlatih dan berpengetahuan luas serta mahir dalam semua hal untuk mengetuai cawangan atau unit perlu diberi perhatian khusus. Pegawai perlu dibekalkan dengan program latihan "*In-house*" mahupun "*On the Job Training*". Selain itu, bahagian mahupun cawangan perlu dilengkapi dengan bahan-bahan rujukan yang berkaitan dengan bidang tugas masing-masing seperti perundangan, peraturan dan perintah berkaitan dengan perkastaman. KDRMS juga perlu menerapkan konsep mesra pelanggan dan nilai-nilai murni dikalangan pegawainya semasa menjalankan tugas harian.

6.4 Cadangan Kajian Akan Datang

Oleh kerana konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) adalah konsep penglibatan secara menyeluruh melibatkan semua elemen di dalam organisasi, maka adalah sukar untuk melihat sumbangan sebahagian daripada program peningkatan kualiti seperti MS ISO, Piagam Pelanggan mahupun "*Quality Assurance*." Saranan penulis supaya diadakan penyelidikan lanjutan memfokuskan kepada budaya organisasi dalam menyumbang kepada peningkatan kualiti perkhidmatan.

6.5 Rumusan

Piagam Pelanggan boleh memberi tanggapan awal terhadap bentuk perkhidmatan yang akan diterima oleh pelanggan. Kajian membuktikan bahawa terdapat hubungan positif antara Piagam Pelanggan dan kualiti perkhidmatan. Oleh itu, Piagam Pelanggan boleh dijadikan alat untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan sesebuah jabatan mahupun agensi.